

院校研究 ·

没钱如何办好学校

——A 学院发展战略案例研究

赵炬明, 徐海涛

(华中科技大学 教育科学研究院, 湖北 武汉 430074)

摘要: 没钱如何办好学校, 这也许是绝大多数中国高校校长最关心的问题。对 A 学院的案例研究表明, 该校 1997 年至 2003 年发展的基本经验可概括为以下三条: (1) 以规模效益为核心的学校发展战略; (2) 在全校范围内强调经营意识与成本意识; (3) 积极与地方政府合作, 建立高校与地方之间的良性共生关系。该案例研究还表明, 从组织管理理论的角度看, 变化的社会环境与高校应变能力之间的不对称性问题, 规模发展与质量控制问题, 组织发展的阶段性 with 相应组织管理改革问题, 建立适合创新型高校生存与发展的公共治理环境问题等, 是当前中国地方普通高校和民办高校共同面临的问题。

关键词: 中国创新型高等学校; 战略管理; 高等学校管理; 案例研究

中图分类号: G640; G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-4203(2006) 08-0026-17

Operate the college with limited government fund : a case study of innovative strategies

ZHAO Ju-ming, XU Hai-tao

(School of Education, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: How to operate an institute with declining government fund perhaps is the biggest challenge to all college presidents in China. This paper presents a case study of the A College who run successfully itself in 1997 - 2003. Three basic strategies of the college are summarized: (1) implement a scale-oriented strategy; (2) emphasize cost control in college operation; (3) establish a positive collaboration relationship with local governments. The paper also discusses common issues in development of Chinese local institutes and private colleges, such as adopt innovative operation mode in the rapidly changed environment, education quality control aside with the scale-oriented strategy, adopt proper management style according to different development stages, building a favorable public policy environment for fostering innovations among the present colleges and universities.

Key words: Chinese innovative institutes; strategy management; case study

收稿日期: 2006-06-09

基金项目: 美国福特基金会资助项目 (1035-0568)

作者简介: 赵炬明 (1951—), 男, 北京人, 华中科技大学教育科学研究院院校研究所教授, 西安欧亚学院副院长, 从事院校研究、美国高等教育、高等教育政策研究; 徐海涛 (1974—), 男, 湖北孝感人, 华中科技大学教育科学研究院院校研究所讲师, 博士研究生, 从事院校管理、院校信息系统和数据库研究。

一、缘 起

没钱如何办好学校,这也许是中国绝大多数高校校长最关心的问题。“没钱”指没有得到政府特别拨款,或者根本就没有政府拨款。前者涉及所有地方普通高校,它们不像重点大学那样能得到中央和地方政府的特别拨款;后者涉及所有民办高校,原则上政府不在经费上资助民办学校。

为什么要研究这个问题?基本理由有两个。

第一,国际经验表明,各国高等教育在从精英向大众高等教育甚至普及化高等教育转变过程中,政府与社会对高等教育的绝对经费投入会增加,但资助强度会下降。因为高等教育大众化导致高等教育规模急剧扩大,政府与社会的经费支持不可能同比增长。例如,1970年美国政府与社会对高等教育的经费支持为138亿美元;到2000年,这个经费上升到1141亿美元,为1970年的8.26倍。但这个投入占当年高等学校总经费的比例,却从1970年的64%下降到2000年的40%。^[1]也就是说,1970年高校只须筹措大约36%的经费,而2000年则需筹措60%的经费。类似的情况也发生在其他经济发达国家。如果这是大众化时期高等教育经费的一个基本规律,那么可以预测,高等教育规模越大,高校自筹经费的比例会越高,经费短缺将成为高校生活的一个经常性事实。因此需要研究在“没钱”的情况下如何办好高校的问题。

第二,中国的地方普通高校和民办高校占高校总数的85%以上,这些学校实际上是中国实现高等教育大众化和普及化的主力军,它们的健康发展对中国高等教育乃至中国社会的未来有举足轻重的影响。然而在现实中,这两类高校所面临的困难比重点大学要大得多。首先,这些学校不能像重点大学那样得到政府的特别经费,也没有重点大学那么好的基础条件与设施。其次,这些学校绝大多数属于教学型高校,研发能力低,不太可能像重点大学那样,把科技服务和产业作为学校经费的一个主渠道,学校经费基本依靠政府拨款和学杂费收入。另外,由于社会声望较低,这些学校存在如何确保足够生源的问题。随着重点大学招生规模的扩大,地方普通高校和民办高校已经出现了生源短缺现象。可以肯定,随着高等教育的发展,确保足够生源的竞争将首先在这些学校中展开。没有足够的生源,学校就会陷入经费短缺。这足以把学校拖入困境,甚

至倒闭。这种情况一般不会发生在重点大学。如果说重点大学的主要问题是发展,那么地方普通高校和民办高校面临的首先是生存问题。

面对政府资助下降,社会责任增加的外部环境,许多高等学校的应变能力不足,致使学校发展陷入被动。这是一个国际性的普遍问题。伯顿·克拉克(Burton Clark)指出,环境剧变与高校缺乏必要的应变能力是当前国际高等教育的突出问题。^[2]然而,也有一些学校表现出了相当好的应变能力。它们非但没有陷入困境,反而通过战略与管理创新,使学校获得较大发展。为什么这些学校能逆流而进?为了给改革提供依据,给其他学校提供榜样,克拉克开始调查欧洲的创新型高校。在《创办自主创新型大学》(Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, 1998)一书中,他总结了创新型学校的五个组织特征:(1)有一个强有力的领导;(2)拓展学校与社会的联系,为社会提供广泛多样的服务;(3)拓宽的服务多样化使学校经费来源多样化,从而减少了对单一经费来源如政府资金的过度依赖;(4)通过组织与管理创新,激发全校各学术单位参与新发展战略;(5)最终在全校范围内形成一种独立自主、敢于创新、勇于承担风险的新的组织文化。^[3]他特别使用了“entrepreneurialism”(自主创新精神)一词来标志创新型学校组织文化的基本特征。用克拉克自己的话说,这个研究是“在正确的时间击中了正确的问题”。^[4]该书一出,立刻引起广泛关注。1996年欧洲成立了创新型大学联合会。2000年欧洲院校研究会把创办创新型高校作为该年度年会的主题,而东南亚院校研究会以此为2004年年会的主题。

中国也存在所谓环境要求与高校应变能力之间的不对称性问题。在美国福特基金会支持下,我们从2001年起开始研究中国的创新型高校。在专家推荐和实地考察的基础上,我们选定了7所学校做深入的案例研究,A学院就是其中之一。

毋庸置疑,我们这个研究深受克拉克研究的启发,但也有三点重要的不同:(1)我们特别关注那些没有得到政府资助或特别资助的学校。这些学校都是地方教学型高校,排除了研究型大学;(2)我们不仅研究这些学校在组织方面的创新,也关注它们在战略与管理方面的创新;(3)我们在关注各校创新共同点的同时,还特别关注它们各自的独特创造性,尤其是因环境条件不同而表现出的创新。我们希望通过这些研究,发现和总结适合中国本土的高校管理战略与方法,促使更多的中国高校参与管理创新活

动,也希望通过这些本土化的创新研究,能为国际性创新高校研究作出贡献。

二、A 学院:1997 - 2003

A 学院的前身是解放军总后勤部所属的一所高等专科学校。1997 年有学生 1433 人,教职工 305 人,其中教师 98 人。全校固定资产 2274 万元,其中建筑面积 6.39 万平方米。学校主要为军队后勤企业培养财会人员。

自建国起,中国军队有一个通过生产经营来弥补军费不足的政策。随着中国实行大裁军和科技建军的战略转变,军队经营性生产已经是弊大于利。1998 年底,中国决定军队不再从事经营性生产,所属经营性生产机构原则上一律移交地方管理。既然不再有军队经营性企业,也就无需专门的学校培养企业财会人员。在这个大背景下,中央军委决定该校下放地方。然而该校所在的 A 省是个经济欠发

达省,A 市是个经济欠发达市,政府教育经费十分困难。A 市虽有意接收该校,却无法提供经费。这样一来,这个本来就发展不怎么样的学校立刻被悬在空中。不仅学生失去了原有的就业出路,学校也面临下放地方但地方无法接受的尴尬境地。整个学校一下子陷入严重的生存危机之中。正是在这个关键时期,总后把时任解放军军需工业学院副校长的 A 调到该校任校长。A 校长回忆道:“1997 年来校时,学校 1400 多人的规模,500 亩地,不到 7 万平方米的建筑面积,其中 3 万平方米是危房,没钱维修。学校基本条件很差,欠账很多,规模很小,师资严重匮乏。当时学校面临的是个生存问题,生死问题。”

2004 年这所学校终于顺利移交地方了。但这时该校已经成为有在校生 22000 多人的 A 省大校了。2004 年 5 月,该校与其他 3 所学校合并后,改名为 A 学院,学校发展进入新的阶段。本文的研究范围是从 1997 年至 2004 年合并之前这个阶段。表 1 显示了 A 学院这段时间发展的基本情况。

表 1 A 学院发展情况:1997 - 2003

指标	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
在校生规模(人)	1433	1528	2548	4822	8554	14536	22102
招生(人)	360	620	1568	2650	4717	7906	10039
招生专业(个)	7	12	20	23	32	51	89
其中:专科(个)	5	9	16	20	29	43	73
本科(个)	0	0	0	2	3	8	16
教职工人数(人)	305	326	462	462	697	966	1548
其中:专任教师(人)	98	119	200	203	490	725	1205
校园面积(亩)	500	500	800	800	1580	1580	1783
校舍面积(万平方米)	6.39	6.24	16.05	16.99	40.03	45.49	62.25
其中:教学用房(万平方米)	1.28	1.75	5.89	7.90	17.84	19.28	30.25
学生宿舍(万平方米)	1.27	1.22	4.55	3.82	11.08	14.13	14.86
教师宿舍(万平方米)	1.49	0.87	2.56	3.25	5.57	6.30	8.80
固定资产(万元)	2274	2310	22319	24805	36145	43651	44200
其中:教学设备(万元)	295	572	3000	2800	4832	7133	11054
学校经费收入(万元)	870	983	3775	3070	4613	10884	12591
其中:总后拨款(万元)	520	520	607	540	0	0	0
学校经费支出(万元)	1332	1645	3797	5796	8919	10534	18348
其中:基建支出(万元)	467	699	2378	3170	5628	4994	10511

资料来源:A 学院学校办公室。

A 学院的突出特点是,在基本没有外来经费投入的条件下实现了学校的跨越式发展。在 1998—2003 年漫长的 6 年交接过程中,总后仅在前 3 年拨给该校教育事业费 1597 万元、基建费 70 万元,2002 年底一次性拨给移交院校 3 年事业费 1695 万元。由于学校归属未定,地方政府仅在 2000 年给学校 1000 万元用于购买土地。也就是说,6 年间学校总共得到各种政府经费 4362 万元,每年约 727 万元。但从 1997 年到 2003 年,这个学校的校园面积已经从 500 亩扩大到 1783 亩,校舍面积从 6.39 万平方米增加到 62.25 万平方米,固定资产原值从 2274 万元增长到 4.42 亿元,现值则超过 11 亿元。扣除学校负债 1.36 亿元,7 年间固定资产(原值)累计增加 2.83 亿元,是同期政府拨款的 5.6 倍。

学校教育工作也获得了实质性发展。从 1997 年到 2003 年,学校在校生规模从 1433 人增加到 22102 人,教师从 98 人增加到 1205 人,教职工人数从 305 人增加到 1548 人,专业从 7 个(其中专科专业 5 个、中专专业 2 个)增加到 89 个(其中本科专业 16 个、专科专业 73 个)。2002 年学校通过教育部本科院校办学条件评估,跨入本科院校行列。

换言之,在 1997—2003 年的 7 年里,A 学院不仅走出了生存危机,还在基本没有政府拨款的条件下,依靠自己的努力,把学校办成了一个具有一定规模、学科综合的教学型高校。无疑,A 学院是个“没钱办好学校”的典型,值得对它作些深入的分析,看看它究竟是怎样走出危机,怎样在基本没有政府经费的条件下实现了学校的发展,看看其中有什么可供其他高校学习借鉴的经验。

从管理角度看,要是没有一个全新的战略,如果不根据新战略对学校的组织与管理进行一番脱胎换骨的彻底改造,指望原来的学校变成今天的样子是不可能的。实际上,在这个改造中,原来的学校从精神到实体都基本消失了,取而代之的是一个完全不同的新学校。因此,我们必须从新战略形成开始,随后对组织与管理改造,以及主要操作环节加以说明,最终复原出 A 学院整个变化的过程。

必须指出,这个改革并不是一个按计划实施的过程。最初就是一个基本想法,几点基本原则;随后就是具体问题具体分析,边谋划边改革;随形取势,逐步成型。其中既有大喜过望,也有后悔不已;事后看来理所当然,事前却似雾里行舟。因此不可把事后的分析当作事先的智慧。诚如 1993 年明茨伯格在回顾 1960 年以来战略管理的实践时指出的,许多战略计划设计得过于周密,实施计划制定得过于具

体,忽视了战略规划实际是一个环境、任务、实际情况与实施者的互动过程。管理者应当根据具体的环境和形势,因地制宜地实施既定战略,甚至改变原有战略,使组织更好地达成目标。因此,好的战略应当是简明的,指导性的,必须保留相当的灵活性。A 学院的发展佐证了这一点。

正是这种变动不羁的环境和传统的计划管理模式削弱了许多高校的反应能力,同时也使那些锐意进取,善于随形取势、因地制宜的校长们得以脱颖而出。过去 10 年中国急剧变革的高等教育形势,不允许校长采取固定不变的战略规划。成功的校长是那些随时关注和预测环境的变化,并采取相应的发展战略的校长。

反思 A 学院的发展,令人印象深刻的有三条。

一是以规模效益为核心的学校发展战略

A 学院发展的瓶颈是经费。由于不能从政府那里和社会服务中获得足够的办学经费,解决经费的惟一出路是扩大办学规模。只有适度的规模,才能保证学校获得必要的办学经费。而成功的规模发展在于创办适合毕业生就业的专业,并通过增加专业数量分散毕业生的就业压力。只要毕业生有较好的就业前景,就可以稳定办学规模。与规模发展相关的另外两个问题是教师队伍和必要的办学条件。因此,围绕规模扩大这个核心,发展新专业,扩大教师队伍,改善办学条件就成了学校发展的三大任务。值得注意的是,虽然这个战略是以规模效益为目标的,但它以确保毕业生就业为核心。这一点充分体现了高等教育大众化对地方教学型高校的基本要求,即在强化学生就业的前提下扩大规模,通过大规模的充分就业服务社会。没有规模的就业不能满足社会发展的需要;没有就业的规模是短命的规模。

二是在全校范围内强调经营和成本意识,实行全方位的增收节支,逐步改善学校财务状况

由于缺钱,学校就只能走堆沙成塔、集腋成裘的道路。因此,强调经营意识和成本概念,在全校各部门实行全面的增收节支,力争逐步改善学校财务状况,就成了学校财务管理的必由之路。作为经济管理专家,A 校长在这方面发挥了极大的作用。他提出了一系列开源节流的措施,鼓励并支持学校各部门强化效益与成本观念,最终实现了学校财务状况的根本好转。这个管理模式的一个突出特征是,强调积极引进在其他领域中行之有效的管理原则与方法,改革学校原有的管理模式,提高学校管理水平。

三是积极与地方政府合作

即不提政府力所不能及的要求,让政府做力所

能及的事;同时以《高等教育法》为准绳规范与政府的关系,维护学校的办学自主权。

下面我们结合 A 学院的发展分别讨论这三个方面。在下面的分析中,我们应当始终记住一个关于大学组织的格言:“一旦大学改变了自己的运行模式,也就改变了它自己。”因此,应当留意观察,这所学校是怎样改变了自己,这个变化对其他同类学校有什么意义。

三、学校发展战略分析

回顾历史,A 校长认为,学校战略根本转变的标志是 1997 年的一个学校党委会决议。那个决议确定,学校要把学生看作消费者,把专业看作学校的产品;把用人单位看作消费者,把毕业生看作学校的产品。这个决议蕴含着两个根本性转变。第一,它要求改变原先按上级规定工作,由上级对结果负责的工作模式,强调在新形势下,学校不能再简单地是上级决定的执行者。相反,它必须变成行动的主体,要对自己行动的后果负责。这标志着学校从行政附庸到责任主体的转变。第二,它要求从市场角度思考学校工作,把市场观念引入学校。这为学校后来进一步引进竞争、服务、质量、效益等观念奠定了基础。就这样,一个新的战略原则形成了。对于一个原军队院校,这个转变无疑是根本性的。

第二个新的战略原则是走规模效益的发展道路。1997 年,学校移交地方的命运是注定的了。移交期间,总后按规定将继续为学校提供 3 年经费,然后就不再提供经费了。当时学校只有 1433 名全日制学生,305 名教职工,总后拨给学校教育事业费 520 万元,加上学杂费收入 280 万元,学校教育事业费收入仅为 800 万元。扣除人员经费和行政经费,学校已经没有任何发展经费。更严重的是,地方政府因为经费紧张不愿接受这个学校。因此,学校可能由于经费中断而被迫停办。换言之,1997 年学校只有两个前途:要么发展,要么死亡,期限是 3 年。

但对于 A 校长来说,这个移交形势也蕴含着一些独特的机会。由于交接双方都不愿看到这个学校失败,因此愿意给学校提供其他办学资源,如基建规模、招生名额、人员编制、土地划拨等,希望学校能自己走出一条路来。也就是说,学校如果能够制定一个充分利用这些资源的战略,就可以达到生存发展之目的。通过规模发展来解决办学经费不足就是这样一种战略。

通过规模发展解决办学经费不足这个方案在当时有点冒险。尽管早在 1995 年中央就提出要实施高等教育大众化战略,但到 1998 年仍不见大动作。A 校长坚信这个变化迟早要来,坚持为扩招作准备。他把当时所有能弄到手的钱全部用于扩建学生宿舍。“自助者天助。”1999 年中国为拉动内需决定实施高等教育大众化战略,大规模扩大高校招生。当年 A 学院的招生一下扩大到 1568 人,在校学生达 2548 人,当年教育事业费收入达到 3010 万元。加上总后拨给学校的 537 万元教育事业费和学校的其他收入,当年学校总收入高达 3775 万元。这就是 A 学院的“第一桶金”。然后学校立刻把这笔钱全部用于为继续扩大规模作准备,修教学楼,建学生宿舍,招聘教师,添置教学设备,再继续扩大招生……如此循环,到 2003 年,在校学生已达 22102 人,学杂费收入 1.02 亿元,学校总收入达 1.26 亿元。特别值得注意的是,这个总收入中基本没有政府拨款。A 学院就是这样解决了办学经费不足的问题。学校不仅生存下来,而且获得了较大发展。

成功的规模战略的前提是要能确保毕业生充分就业。为了让毕业生能够充分就业,学校必须根据社会需要设立专业,专业数量还要足够多,以便分散各专业毕业生的就业压力。此外还要明确培养规格,是培养白领还是培养高级蓝领,这意味着不同的培养模式。总之,成功的规模战略意味着学校重新定位,以及一个巨大的专业改造工作。

针对 A 学院当时主要是一个专科学校的现实,学校把自己定位为培养高级蓝领的学校,毕业生就业的主要层次是高级技师和一线初级管理人员。学校对学生主要进行相关专业的知识教育与技能训练,以及基本劳动纪律训练,培养他们从事一线工作所必需的领导与管理能力。为此,学校特别保留了军队院校的一日生活制度,在整个学习期间,对学生实行半军事化管理,学生只有周日才准出校门。A 校长解释道:“目前社会最需要的是懂技术、有能力、守纪律的毕业生。我们现在培养的是班排长。尽管他们中有些人有朝一日可能当上将军,那是他们将来自己的事。但现在,这个学校不培养将军,只培养班排长。”根据这个原则,A 学院把自己定位为地方教学型高校。“将来学校发展了,这个定位也可能改变,变成教学科研型或科研教学型之类”,A 校长说,“但现在,我们要集中精力抓好教学,稳定和提高教学质量,坚持若干年不变”。

在全国高校争创“世界一流”、“国际知名”大学的今天,公开把自己定位为地方教学型高校是要点

勇敢的。有谁愿意说要争创“二流”大学呢?然而,一个不争的事实是,高等教育大众化必然导致教育市场分割以及随之而来的多样化,结果是多种类型的高等教育并举。是正视这个事实还是人云亦云地跟着浮夸,确实能反映学校领导者的思想作风。

学校定位也指导着学校的专业设置。根据这个原则,学校应当根据社会需求程度来设立专业。在对国内、省内人才市场需求状况和A学院及A市高校学科专业分布进行研究分析的基础上,从1999年起,A学院开始了专业改造,包括拓展老专业和开设新专业。学校原有的财务会计专业拓展为投资、税务、保险、理财专业;计算机信息管理专业拓展为计算机科学与技术、计算机软件设计专业;经济管理、市场营销、工业外贸专业拓展为国际贸易、国际金融、工商企业管理专业;旅游服务专业拓展为旅游管理、导游、旅游规划、酒店管理专业;公共课部拓展为外语系、理学系、文化传播系、法学系等。

A学院的专业调整还特别注意了与地方经济发展相结合。1999年,A市确定把化工、电子、汽车制造、计算机、电力作为地区经济发展的六大支柱产业。为了配合地方经济的发展,该校相继建立了建筑工程系(1998)、机械工程系(1999)、电子工程系(2002)、化学工程系(2001)、材料工程系(2002)等相关系科专业。到2003年,A学院的招生专业已从1997年的7个(5个专科和2个中专专业),扩展为2003年的89个(16个本科和73个专科专业)。专业结构的变化改变了这个以财会为主的文科院校的面貌,把它变成了包括文、理、工、管等学科的综合性高校。专业的增加还分散了各专业毕业生人数。尽管2003年学校招生总数已经超过万人,是1999年的6倍多,但各专业平均招生人数为112人,比1999年仅增加了34人。这很好地缓解了学生毕业时的就业压力。

为了促进学生就业,A学院还结合学生的专业学习,在校内开办了各种相关职业资格证书培训与考试课程,如报关员从业人员资格证、外销员从业人员资格证、国际货运代理从业人员资格证、证券从业人员资格证、企业人力资源管理员从业人员资格证、企业人力资源管理师从业人员资格证、助理电子商务师从业人员资格证、金融英语资格证书、加工中心操作工(中级)证、珠算等级证、会计电算化岗位资格证书、会计上岗证、项目管理师资格证书、建筑施工企业五大员岗位资格证、导游资格证、职业经理人资格证、注册会计师考试培训,以及信息化办公、图形图像处理、网站规划技术、三维设计、程序设计、数据

库技术、操作系统等计算机培训考试共20余种。这些证书考试不仅可以增加学生毕业时的就业竞争力,还可增加学校的收入。这些培训显然受到了欢迎,2003年学校的各种非学历教育收入已达数百万元。

学生规模的急剧扩大给教师队伍建设带来很大的压力,不仅需要增添大量的教师,还要注意提高教师队伍的质量。A市是个小城市,A学院名气也不大,这对教师队伍建设非常不利。为了吸引教师,A学院不断提高教师待遇。如有博士学位的教师年收入不少于8万元,有硕士学位者实习期一年后不少于5万元。2002年A学院教师平均收入达到4万元,这个收入在A市属于高收入,也高过全国平均水平,为吸引和稳定教师队伍提供了必要保证。

随着教师队伍开始扩大,A学院教师队伍中出现了本科学历者居多,拥有硕士博士学位教师少的情况。显然,要在扩大教师队伍的同时提高教师的学历层次。根据这个情况,A学院重新设计了教师聘任合同,增加了一个退出机制。合同规定,学校和有本科学历、硕士、博士学位的教师分别签订一个为期两年、五年、八年的合同。这样不仅可以吸引和稳定高学历教师,还可以每两年淘汰一次只有本科学历的教师。由于这个退出制度,只有本科学历的教师将会很快被有高级学位的教师取代。合同还规定,1966年后出生的教师,只有在获得硕士学位后才能应聘高级职称的岗位。这些措施显然非常有效,表2(见下页)显示,从2000年起,大批教师加入了A学院,其中28%的人有硕士和博士学位,这批人构成了教师队伍的中坚。按计划,到2010年A学院90%以上的教师将拥有高级学位,从而真正实现教师队伍整体素质的提高。但在1997年,这完全是不敢想象的事。

学生规模扩大所带来的另一个压力是校园校舍建设。不仅要扩大校园,还要增建校舍,瓶颈问题是经费,尤其是首期启动经费。近年来中国高校主要通过三条基本途径来解决校园校舍扩大中的经费问题。第一条途径是向政府要地要钱,由政府出资建设新校园。很多重点大学和位于富裕地区如广东、福建、浙江的高校走的就是这条路子。但如前所述,这条路对A学院不灵。第二条途径是土地置换,即用位于城里的比较值钱的校园置换郊区比较便宜的土地,再用补差来的经费建设校舍。这个方法对有校园在黄金地段的学校特别合适。如1995年大连大学把城内四块不足300亩的分散校园一起置换给万达集团,然后由该集团出资5亿元在大连新技术

开发区建设了一个占地 1500 亩的新校园,从而为学校实现跨越式发展奠定了基础。不幸的是,这个途径也不适于 A 学院,因为它位于 A 市郊区。第三条途径是向银行贷款。学校可以用政府年度拨款和学校潜在学杂费收入作抵押向银行贷款,然后再用学校收入还贷。许多和 A 学院一样不占天时地利的公立高校和大部分民办高校选择了这条路。但贷款存在风险。以年利 5.5 % 计算,1 亿元贷款的年利息是 550 万元,相当于 1375 个学费 4000 元学生的学费。如果贷款太多,必然会挤占人员经费和办学经费,影响学校的稳定与发展。如果学杂费不能如数如期到位,学校就会面临还款危机。一旦危机发生,对公立院校来说,这个危机可能最终转嫁给政府;如果是私立院校,就可能面临破产的危险。因此,对靠贷款扩建的学校来说,还贷实际上是一把“悬顶之剑”。A 学院也没有走这条路,该校贷款一直不多,到大规模扩建基本完成的 2003 年,学校债务也仅为 1.36 亿元。那么 A 学院的扩建是怎样搞起来的呢?简单地回答,一靠政府,二靠节约。

表 2 A 学院教职工情况:1997 - 2003

年份		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
教 工 情 况	总计	305	326	462	462	697	966	1548
	教 工 类 别	专任教师	98	119	200	203	490	725
		专任研究人员	1	2	3	3	8	12
		行政人员	83	78	106	105	88	134
		教辅人员	26	54	52	52	63	127
		工勤人员	41	49	60	58	19	25
		校办企业职工	56	24	41	41	56	38
	教 师 职 称 结 构	教授	0	0	0	1	8	9
		副教授	24	23	66	70	83	103
		讲师	43	39	50	83	179	258
		助教	46	63	41	66	152	340
	教 师 学 历 结 构	博士	0	0	0	0	8	12
		硕士	2	2	4	11	56	109
		本科	113	113	175	173	396	601
	教 师 年 龄 结 构	35 岁以下	87	87	116	120	403	617
		36 - 50 岁	27	17	54	56	48	69
		51 - 60 岁	15	15	30	27	39	42

资料来源:A 学院学校办公室。

1999 年学校靠那 3010 万元“发家”之后,2000 年时在校生规模已经接近 5000 人,原来的 500 亩校

园已经太小,不能支持学校进一步发展。学校决定再征地 1000 亩,把规模扩大到 15000 人。1999 年 A 市制定发展规划,也希望学校进一步扩大,把它办成该市的第一个本科院校,因此决定支持学校的发展规划。2000 年,A 市政府不仅以每亩 1.6 万元的土地调拨价拨给学校 1060 亩地,还给了 1000 万元专项用于拆迁补偿支出等。换言之,那 1060 亩地(含拆迁费)学校支付的实际价格是每亩 1 万元,而当时那块地的市场价格为每亩 15 万元。此外,政府以该校仍然是军队院校的名义,减免了其扩建中的各种建筑规费及服务性收费约 1.5 亿元。这两笔就省了 A 学院 2.9 亿元。

事实上,A 市政府还为学校发展作了很多其他的贡献,如把该校发展纳入地方发展规划,为其增拨教师编制与干部编制,减免各种地方规税费,把一些职业资格考试点设在该校等,有力地支持了学校的发展。A 校长非常感慨地说:“其实,政府除了钱以外什么都给了。没有政府的支持,我们是不可能如此迅速发展的。对地方政府,你要想其所想,用其所有,不要强其所难。只有这样才能在政府与高校之间建立起一种建设性的互补合作关系。”后来他把这个认识总结为学校与地方政府间建立合作伙伴关系的一个基本原则,在学校的整个发展过程中,他多次运用这个原则,为学校与地方政府之间建立良好的合作关系奠定了基础。

许多位于贫困地区的高校之所以不能得到较快发展,很有可能与学校没能发展出能够整合各方资源的方案,不能与地方政府建立起建设性的合作关系有关。在贫困地区,政府和高校之间建立互补合作的关系,对于本地区的高等教育发展来说尤为重要。缺钱是贫困地区的基本现实,为经费和政府冲突是贫困地区高校普遍存在的问题。如果学校只把政府拨款看作惟一的资源,作为衡量政府对教育支持程度的惟一标志,就可能放弃了学校作为自主创业者的责任,在主观上扼杀了探索其他资源整合方案的可能性。这对于贫困地区高校的发展来说,将是致命的。因此,位于贫困地区的高校一定要和当地政府配合,共同发展出能够整合本地资源的发展方案。

另一个因素是厉行节俭,在保证质量的前提下,千方百计降低建筑成本。A 学院有一系列节约开支,降低建筑成本的方法。第一,学校有自己的土木工程专业,他们自己做校园规划和建筑设计,尽量节省规划设计费;仔细计算每年对各类建筑的需要,尽量防止超建闲置;设计时尽可能周全,尽量减少由变

更引起的额外开支。第二,不实行国内流行的有标底招标,而是按国际惯例,实行无标底招标,一般在直接建筑费用的 80% - 90% 处定标。这将促使承建单位精打细算,降低报价。第三,加强质量与过程控制。如让教师带领建筑工程管理专业、土木专业的学生现场实习,加强现场监督。除按常规请工程监理公司监理之外,学校还组织自己的工程监理队伍,对所有工程实行校方与监理公司的双重监理,两支监理队伍相互独立,相互监督,对土方、上下水工程也实行甲乙双方两次收方。第四,对工程实行分期付款,按实际完成工程量的 80% 支付工程款。若建筑公司需要学校预付超过合同规定的款项,超出部分要按月支付给学校 1% 的资金管理费。第五,从一切方面节约开支,降低建筑成本。例如塑钢门窗,学校扩建需要 10 万平方米塑钢门窗,市场价 180 元/平方米,自己生产 140 元/平方米,因此学校决定投资建塑钢厂,这一项为学校节省了 400 万元。有意思的是,当学校安装了自己生产的门窗后,其他单位也开始购买这个厂的产品。随着学校基建结束,这个厂的产品开始由内供变成外销,成了学校的盈利企业,现在每年上缴学校利润六七十万元。类似的还有铺路地砖,这个项目为学校节约了 67 万元,地砖厂最后也成了盈利企业。

这些节约措施非常有成效。在其扩建的校舍中,砖混结构建筑实际造价降到 350 元/平方米,框架结构建筑为 550 元/平方米,总平均价格约为 500 元/平方米,为当地同类建筑成本的 50%。学校从 1999 年至 2003 年间共修建各类建筑 57 万平方米,大约节省经费 2.8 亿元。扣除政府规费减免的 1.5 亿元,实际大约节约经费 1.3 亿元。换言之,如果按土地每亩 15 万元,校舍每平方米 1000 元计算,扩大的 1060 亩校园和新增的 57 万平方米校舍总共价值约 7.3 亿元,而学校投入仅为 2.7 亿余元。这多出的 4.6 亿多元中,63% 的来自于政府的支持,37% 的来自于学校厉行节约的努力。

如果再扣除学校的银行贷款 1.1 亿元,学校在扩建中实际的自筹经费仅为 1.6 亿元。这对于大多数学校来说,哪怕是贫困地区的高校,都是一个可以运作的数字。显然,一旦基建停止,学校可以在两年内轻松还贷(见表 1)。更有意义的是,A 学院靠这 1.6 亿元,把一个仅能容纳 1400 多名学生的小校园,建成了一个可以容纳 22000 多名学生的大校园。有了这个校园,学校的规模发展战略就有了一个坚实的物质基础,就可以把学校送上一个新台阶。

以上简约地叙述了 A 学院如何在濒临死亡的

情况下,通过制定和实施规模发展战略,改造专业,扩大在校学生规模,扩大师资队伍,提高师资队伍质量,还在地方政府的支持和自己的努力下,把这所学校建设成为 A 省最大的高校之一的过程。

下面我们把重点转向学校管理,尤其要研究的是,那自筹的 1.6 亿元基建经费以及教师年均 4 万元的人员经费又是怎么来的?

四、学校经营方略

在回答上述问题之前,首先区别一下“经营”和“管理”之间的不同。管理指“照章行事”的管理方式。在高校是政府“行政下属”的情况下,高校必须照章行事。一旦高校成为法人,就得对自己的命运负责,高校必须根据自己的实际情况来确定目标,自主进行管理,这就是“经营”。当计划经济转向市场经济时,管理方式应当从“管理”转变成“经营”。这就是为什么要区别这两个词的原因。

事实上,照章行事的情况在所有把高校当成政府行政下属的社会里都会发生,并非计划经济国家的独有现象。例如在日本和欧洲的许多国家,虽然实行市场经济,但其公立高校是政府行政下属,因此其学校运作是多管理少经营。在美国,公立高校受政府牵制较多,相对于私立高校来说,公立高校也是多管理少经营。这就叫做“拿人钱,受人管”。

然而,随着政府经费在高校预算中的比例下降,学校必须主动开辟其他资源,实现经费来源多样化,以维持学校的生存与发展。在这种条件下,学校管理模式就得从“管理”向“经营”转化。这就需要高校有一种自我负责的创业精神。为了倡导这种精神,克拉克使用了“entrepreneurial university”(创业型大学)一词,来强调今天的公立高校要像私立高校那样,要有一种企业家精神,要敢于承担风险,要主动地掌握自己的命运,较少地依赖政府,更多地依赖自己。上一节通过 A 学院的发展战略来说明其创业精神,这一节将通过其经营战略来说明它是如何通过发扬创业精神来克服经费短缺问题的。

A 学院的经费问题是独特的。虽然是公立高校,但它几乎没有得到政府经费;可由于是公立学校,它不能像民办学校那样收取高额学费。因此,即便是 1.6 亿元,对 A 学院来说也是一个天文数字。首先,在 1998 年至 2003 年的 6 年间,学校的总收入为 3.6 亿元。也就是说,为了执行规模发展战略,学校平均每年要拿出 1/3 以上的经费用于基建。其

次,学校6年的学杂费收入为2.6亿元,政府拨款0.34亿元(A市政府的1000万元土地购置款专款专用,未计)。也就是说,学校不能只靠学杂费和拨款,还要开辟其他创收渠道。6年间学校拨款和学杂费以外的总收入为0.66亿元,占总收入的18%。第三,有了这政府拨款和其他收入的1亿元还不够,还要从学杂费中再挤出6000万元,才能凑足1.6亿元。因此,惟一的方法是在全校强化自主开源思想,强化成本意识,提高资金利用效率,这些把A学院推上了经营性管理之路。为了执行这个经营方略,如克拉克所说,就要发明一系列措施,创造特定的组织制度,营造相应的组织文化,最后是一个新组织的诞生。这个过程本身是最令我们关心的。

A学院创收的一个主渠道是后勤。自中国高校推广后勤社会化改革以来,后勤社会化的发展很慢,但企业化发展却很快。许多学校成立了企业化的后勤集团来负责学校的后勤事务,但由于种种原因,大多数学校的后勤集团是亏本的。据悉亏空大体在20%-50%之间。由于亏空部分由学校补贴,因而后勤成为学校的负担。A学院的后勤集团不太相同,它不仅没有亏本,还要上缴利润给学校,2003年后勤及校办产业上缴学校1235万元。这个不同引出两个问题,为什么A学院的后勤没有亏本?如果后勤能够成为创收渠道,学校是否还要把它分离出去?

A学院后勤能盈利的原因有三个。第一,由于国家要求高校对全校师生的生活负责,这使校内师生群体构成一个垄断的消费者市场。只要这个市场达到一定规模,即盈利规模,后勤就可以盈利。第二,由高校所提供的相当部分服务,如饮食、医疗、住宿等都是免税的。如果本地同类企业在扣除成本和税收的情况下尚能盈利,后勤集团也应当可以盈利。其中由免税产生的盈利应当理解为社会对学校的一种间接资助,一部分应当转变成校内师生的福利,即较低价格的产品;一部分可以转变成学校的办学资源,即后勤集团上缴学校的利润。第三,如果后勤集团被确定为企业化组织,就应当像管理企业一样来管理。其各部门也要像企业一样,不停地通过改进服务和管理来实现利润,以适当盈利来维持自己的运转。如果存在盈利的可能而不能盈利,就是亏本企业,应当通过管理改进使之盈利。A学院就是用这三个原则去研究和管理学校后勤企业的。下面是几个例子。

假定每生每月在食堂消费200元,每年9个月,每生的年度消费为1800元。2003年A学院有学生

20000多人,食堂年营业额应为3600万元。食品的营业税是18%,如果按18%的免税额计算,其中10%用于降低食品物价,8%上缴学校,那么,学校食堂提供的食品应当比社会同类食品的价格低10%,还应上缴学校288万元。事实上,A学院饮食部2003年上缴了300万元。此外,饮食部还应像社会企业一样,要对所有相关成本负责,包括人员经费、场地租用、固定资产建设与维护、设备购置与维修等。涉及款项应记为向学校的“借”款,最终由饮食部负责归还。换言之,学校不在经费上负责这些资产的建设,但由此形成的资产仍然属于学校,因为学校是后勤集团的举办主体和法人。学校与后勤集团的关系类似于公司与下属事业部的关系,其资产属于公司。以类似方式处理的包括学校所有后勤单位,如车队、校内超市、校医院等机构。学校不仅不再为这些部门投资,还要求它们上缴盈利给学校,以增加学校办学经费。这就是为什么A学院的后勤能够盈利,能够使学校把有限资金用于基建的一个重要原因。

善于发掘一切创收渠道,是A学院后勤能够创利的另一重要原因。校办饮用水厂与面包房这两个例子就充分显示了这种主动性。谁都知道,学生要喝经过卫生处理的饮用水。A市市场上销售的5升一桶饮用水的价格是5元,成本是1元,每桶利润4元。假定每个学生每年消耗20桶饮用水,20000学生一年的饮水开支是200万元,毛收益是160万元。2001年学校决定投资50万元建厂生产饮用水。这不仅确保了水的卫生标准,而且连同送水费每桶成本仅为1元。这个厂当年就收回投资,2002年向学校上缴利润60万元,2003年向学校上缴利润100万元。

另一个例子是面包房。大学生们有各种理由要买蛋糕和面包。20000多学生每年消耗的蛋糕和面包是巨大的,但是蛋糕和面包都是成本低、利润高的商品。当学校发现这个情况后,于2002年建立了学校自己的面包房。这个企业当年就向学校上缴利润40万元,2003年上升到60万元。

新生报到也可以创收。每年都有数千新生报到,2002年该校是近8000人,2003年是10000多人,连同家长每年就来好几万人。A市不大,学校位于市郊,因此报到期间新生家长食宿有困难。为了解决这个问题,学校一方面采取分期报到的方法分散压力,一方面由学校出面承包学校周围的旅馆,解决家长住宿问题。学校按团队价格向旅馆承包房间,按散客价格转给新生家长。假定每年新生和家

长一共来 20000 人,每人身上只赚 30 元,这项服务就可收入 60 万元。注意,这项收入不直接来自于学生和家 长,而是来自于他们创造的这个盈利机会。仅以上三项,2003 年学校就创收 220 万元。A 学院的 钱就是这样一点点地积累起来的。

实施上述方法的基本前提是规模和垄断。垄断是由中国高等学校的基本管理理念造成的。国家要求高校对师生的健康与安全负责,未经学校许可,校外食品、饮水等不得进入学校,校外机构不得进入学校,以免干扰学校的正常工作与生活秩序。这样,绝大部分中国高校形成了一个封闭式校园。只要这个基本理念不变,这种封闭式校园就不会消失,而只要存在这种封闭式校园,就可以进行半垄断式的后勤服务。

盈利要靠规模。规模就是学校师生这个消费群体的规模。一旦规模达到或超过盈利规模,后勤服务就可以盈利。一般而论,在学校规模超过盈利规模之后,在一定规模范围内,规模越大,盈利空间就越大。对学校规模小于盈利规模的高校,自办后勤会亏本。由于不是所有学校都能形成必要的盈利规模,因此上述模式仅适合达到或超过盈利规模的学校。由此可见,一个学校要使后勤变成盈利企业,就得做好两件事,一要着力维护这个垄断,二要形成规模。对于相当部分高校来说,这两条都是可以做到的。

即便如此,在调查中我们发现,真正像 A 学院那样自觉地发掘后勤创收渠道的学校并不多见。更多的学校是把眼睛盯住政府的钱包,任凭社会服务机构赚走或本校后勤机构分走本来可以回到学校的钱。用 A 校长的话说,这叫“自己围场,别人赚钱”,是天下最愚蠢的事。简言之,高校确实应当好好研究,如何利用好这个垄断的后勤服务市场,在做好后勤服务的同时,为学校提供部分办学资金。

阻碍高校把后勤变成创收渠道的一个可能原因是高校后勤社会化的思想,即高校应当专心于教学和科研,而把学校后勤交给社会。这个思想的合理性是社会分工,即每个人都应当做自己所长的事,结果整体效率最高。但在目前情况下,这个思想的不合理性有二。一是它忽视了中国高校管理的一个基本理念,即政府要求高校对师生的健康与安全负责。这使得中国高校必须有自己的后勤系统。二是它忽略了社会分工只有在经济上也是合理的时候才会发生。用制度经济学的说法,自己组织生产一个服务要付管理成本;向社会购买同一服务要付交易成本。经济上的合理性是说,若管理成本小于交易成本,就

应当自己组织生产;若管理成本大于交易成本,就应当向 社会购买。影响交易成本最主要的因素是所在地区市场提供该项服务的能力。如果所需要的服务在所在地区无法获得,就相当于交易成本无穷大,因此任何管理成本都将小于交易成本。这是一切自力更生理论的基本核心。在目前情况下,绝大多数社会服务机构不能提供高校所需要的后勤基本服务,如确保师生健康与安全的餐饮、住宿、社会治安等。这就解释了为什么尽管政府一再敦促高校与其后勤系统分离,众多高校却仍然保留了其后勤系统,为什么大多数高校不热心于后勤社会化,却热心于后勤企业化。因为后勤企业化至少可以让学校省心省事,如果做得好还可以为学校提供办学经费。

经营生活用房是 A 学院创收的另一个重要渠道。该校修建的教职工住房 每平方米为 400 元,按集资建房价格 900 多元出售给教职工,每平方米盈利 500 元。出售 5 万平方米的教职工住宅可为学校提供 2500 万元经费。按规定学校应当为每个学生提供 6 平方米的学生宿舍,每平方米造价为 350 元,连同寝卧学习设备共 400 元,因此学校的总投资为每生 2400 元。学生每年交住宿费 900 元,扣除 400 元用于支付宿舍管理与校园清洁卫生人员费用、贷款利息、水电费、维修费等,剩余 500 元用于还贷。按此计算,学生宿舍的投资回收期为 5 年。5 年贷款还清后,这 500 元可用于学校其他方面,尤其是校园校舍建设和教学设备建设。这为 A 学院积累了相当数量的学校建设资金。

这里也提出了一个类似的问题:学校是否应当让校外公司修建并经营学生宿舍。目前一种通行做法是,让校外公司投资修建学生宿舍,经营 20 年后无偿转交给学校。假定学生宿舍的投资回收期仅为 6 年,20 年后无偿移交给学校,这个交易的利润率在 200%以上。这显然是一笔好生意。如果该校生源稳定,学生住宿费收入是可预期的,银行会把这个收入作为贷款依据,在学校的担保下给该公司贷款,公司再拿银行的钱修房子租给学校。在这个三角关系中各方都有收获,但公司是最大赢家。因此要问,在这种情况下,这笔生意究竟应当留在学校,还是让给校外公司?显然,精明的校长会把它留给学校,懒惰或不精明的校长会图省事把它推给校外公司。

观察还会发现,民办高校的投资公司通常会把这笔生意留给其麾下的建筑公司与物业管理公司,使其所建的学生宿舍最终成为该公司的一份价值可观、客源稳定的房地产。由于这份资产不属于学校,故不会受到未来民办学校校产划定的影响。在办学

过程中营造一份资产,是民营公司举办学校的最主要经济动机。由于这份资产最可能在房地产、物业管理、餐饮、交通等后勤保障领域中形成,因此民办高校是一定要实行后勤企业化的。这些后勤企业依附学校,是母公司的利益所在。由于这些利益来自办学,故只要这些利益达到一定程度,就能促使母公司投资办学。此外还应当注意,即使民办学校按规定不得营利,但其依附的后勤公司是可以营利的。有人调侃地说,这叫“羊毛出在狗身上”。总之,分析学校与依附性公司的关系,可以部分地解开民营资本何以愿意投资办学之谜。^①

A 学院积累资金的第三个主要途径是鼓励校属各单位广开财路。只要创收合法,学校就予以扶持,让各单位按自己的情况组织创收,创收与津贴挂钩,允许各单位保留部分创收作自有基金。这些措施都激发了各单位创收的主动性。除了上面所提到的各种创收外,2003 年学校各系科通过提供职业资格证书培训考核、开展第二专业等非学历教育,毛收入近 1000 万元;校教材科通过经营教材图书创收 200 万元;校信息中心通过经营学校网络创收 200 万元;校财务处通过资金运作收入资金使用管理费 200 万元;校医院仅通过为新生体检就创收 100 万元。加上后勤集团及其他部门的创收,扣除成本后,2003 年学校各类创收总额达到 2380 万元,相当于学校当年总收入的 19%。

第四个积累资金的方法是建立成本意识,全校厉行节约。高等学校习惯上不重视成本,没有成本概念。创造一个有成本意识的组织,意味着创造一种新的组织文化。成本有两个含义,一是比较效果与开支;二是比较以不同方式达到同一效果所需的开支。第二个含义强调的是以尽可能低的开支达到同一目的,因此具有明确的节约含义。A 学院建立成本意识,要求各单位自觉进行成本控制,厉行节约,主要指的是第二种含义。下面举几个例子。

对地方普通高校,水电费是行政开支的一个大头,要降低行政开支就得从控制水电费入手。A 学院采取了多种方式控制水电费。一个例子是路灯。学校内有路灯 100 盏,安装一个灯架需要 2000 元,共需 20 万元。每个灯架用灯 1000 瓦,每天使用 5 小时,一年使用 300 天,100 盏灯每年耗电 15 万千瓦瓦。每度电费 0.56 元,校内路灯全年共需电费 8.4 万元。现在包给一家电信公司做广告,条件是该公司负责校内路灯的建设维护和正常运转。此一项学校节省经费近 30 万元。类似的例子还有全校的各种公示牌。

另一个例子是中水系统。中水指合乎一定卫生标准的非饮用水,主要用于冲厕所和绿化灌溉等。由于饮用水的卫生标准高,因此成本也较高。如果使用中水冲厕所和绿化灌溉,就可以节省相当可观的水费。使用中水需要建立中水系统,首先是建污水处理厂,把使用过的污水净化成中水,再通过专门的中水系统送到校内各处,实现中水的使用、循环和再净化。从成本角度看,是要比较建立中水系统成本较低,还是使用饮用水成本较低。目前大部分学校是用饮用水来冲厕所和绿化灌溉,但 A 校长认为建立中水系统更加节约。于是他在校园内建了 3 个小型中水处理厂(总日处理能力 4000 吨)和一个通往各个校舍的中水系统,还挖了一个湖,专门储存处理过的中水。他的帐是这样算的:自来水 1.26 元/吨(含校内供水加压费用),污水处理成本 0.6 元/吨,每天处理 4000 吨,一天节约 2640 元,一年是 74 万元。此外,每年还节省排污费 36 万元。这样每年总共节约 110 万元。修污水处理厂花了 80 万元,湖是基建时挖出来的,不花钱。成本一年半回收之后,这个系统每年节约 110 万元。更重要的是,它节约了水资源,保护了环境,这个效益就是无法用钱计算的了。

第三个例子是空调。空调是耗电大户,要降低行政费用就必须控制空调使用开支。A 学院规定,学校不为各系科和后勤部门安装空调,所需空调及其连带费用均从本部门经费中开支,不得在学校拨给的行政费中列支。对校行政部门,除校级单位和少数特批机构允许安装空调外,其他部门一律只配电扇。

A 学院拨给各部门的行政经费控制得很紧。两三千学生规模的系拨给办公费 8 万元,少数单位只有两三千。学校全年特支费 10 万元,学校招待所一年只有 8 万元免单。校信息中心、实验中心、体育课部、基建处等独立核算单位都不拨给经费,它们靠自己创收自我维持,还要向学校缴纳部分创收。就这样,A 学院的办公经费一直保持较低的水平。2003 年学校全年公务费仅 160 万元。与 1997 年相比,学校经费规模扩大了 14 倍,但办公经费仅增加了 20%。类似上面的厉行节约的例子还很多。A 学院就是这样把一点点的钱攒了出来。

实行这个经营方略的一个基本前提是要有良好的财务管理制度。于是,建立有效的学校财务管理制度就成了 A 校长最关注的任务之一。他认为,校财务的任务不仅是记好帐,管好钱,更要通过财务管理与运筹,发挥“理财、聚财、敛财、生财”四大功能,

为学校发展提供有力的财务支持。实行一级财务管理,严格收支两条线,杜绝校内现金流动,是强化学校财务管理的三个基本措施。

和很多高校的二级财务管理不同,A学院长期坚持一级财务管理。其理由是学校发展最缺的就是钱。通过一级财务的方式,就可以把全校所有的钱集中起来,统一管理,统一使用。如果实行二级管理,下级部门为本部门利益难免违规操作,于是就会出现资金的中途截流、沉淀,甚至挪用。这些错误即使将来可以在审计中得到纠正,但学校却可能因不了解全校资金变动情况而痛失发展良机。一级管理的优越性是管理与监控并举,可以避免二级管理监控不力的弊端。^[5]由于实行一级管理,财务处长对校长负责,财务处的终端直接联到校长办公桌上。校长每天到办公室的第一件事就是查看前一天全校各类资金的变动状况,然后作出相应的管理决策。这一点极大地增强了学校统一调配资金,提高资金使用效率,杜绝财务违规行为的能力。

严格收支两条线是认识学校各种行为经济特征,提高管理效率和资金利用率的基本方法。由于学校实行一级财务管理,严格收支两条线就很容易实现。通过对各部门收支变化的连续观察和比较分析,就可以发现它们对资金的需求以及使用规律,也就比较容易作出合乎实际情况的管理决定。

杜绝校内现金流动是A学院三位一体财务管理制度的第三步。所有校内现金收支,必须通过校财务,校内任何其他部门,一律不得收支现金。学生缴纳的所有费用,一律进入校财务。学生在校内的各项开支实行“一卡通”;校内各单位之间的经济往来,一律通过划账完成;校内单位与校外的经济联系,一律通过校财务处。A学院以极其严厉的方式执行“杜绝校内现金流动”这个原则:任何校内现金流动一旦被发现,均以涉嫌贪污论处!显然,只有严格坚持一切收支入账,才能确保一级财务管理和严格收支两条线这两大原则充分发挥作用。通过对这个三位一体的财务制度的简单介绍,我们不难想象,A学院财务处是如何通过发挥“理财、聚财、敛财、生财”四大功能,为学校发展提供有力的财务支持的。

这个财务管理体制也有其弱点。其最大弱点是增加了校级财务的工作量,可能限制下级部门在财务方面的灵活性。为了应付日益增多的业务,A学院财务处的工作人员已经多达26人,成了全校最大的行政部门。其下设有若干科室,分别处理不同财务。对于可能限制下级部门在财务方面的灵活性的批评,A校长的回答是:(1)目前中国高校二级财务

管理体制不成熟,无法实施对财务的有效监控;(2)学校正处于资金短缺的发展期,因此必须集中力量办大事,不能允许分散主义;(3)对下级要求财务灵活性的批评也要一分为二,有好处也有害处,众多财务违规现象与这种灵活性有关。因此,将来也许会实行二级财务管理,但现在不会。

加强管理,开源节流;积沙成塔,集腋成裘。这是尽人皆知的生财聚财的基本道理,但如何做到却大有文章。这就是为什么以上列举了若干例子的原因。希望这些例子对其他学校有所帮助。

回顾A学院的学校经营方略,有两点特别引人注意。第一,从组织文化讲,今天的大学校长要有一种企业家精神,或如克拉克所说,要能用一种“自主创业”精神,重新塑造今天的大学组织,推动大学的发展。A学院的成功,归根到底就是该校的领导班子有这种精神。第二,大学校长要懂经营,不仅要能够发现新的经费渠道,还要能指导整个组织参与这个自主创业活动,从而达到改造组织,发展学校的目的。“经营”实际上是指两件事,一是要有经济眼光,能够发掘一切可以利用的资源;二是要能找出一套办法把想法变成现实。如果没有第一点,就会对资源视而不见;如果没有第二点,再好的想法也只能望洋兴叹。历练经营本领并非易事,对今天的许多高校校长来说,确实是一个挑战。

A学院的这个经营方略和A校长的个人经历有直接关系。他本科是学数学的,后获得工程硕士学位,然后到华中科技大学攻读高等教育管理的博士。在到A学院以前,他在解放军军需工业学院担任过汽车系系主任、校长助理、副校长等职。在任命他为汽车系系主任时校方告诉他,学校要办一个汽车系,没有钱,只能给他一个门窗不全的旧车间,几辆开不动的破汽车。他可以随便在全校选人,学校负责提供该系3年的人员经费,其他一切费用自理。3年后,这个系已经添置了所有必需的教学设备,包括十几辆教学用车。该系还办了一个驾驶学校和一个汽车修理厂,邢台市汽车年检所也附设在该系。这些创收活动不仅可以解决全系的所有经费,还上缴学校200万元。由于这个成功,他被任命为校长助理。在这个岗位的两年中,他使学校的绝大多数后勤企业扭亏为盈,增加了学校的收入。而后他被任命为学校副校长。由于其突出表现,他被评为总后劳动模范。

他认为,这些活动使他学会了管理,培养了他的经营意识和经营能力,最重要的是使他认识到,以经营的思想管理高校不仅是必要的,也是可能的。

1997年被调任A学院任校长后,他对自己在邢台形成的思想、知识和经验,进行了一轮新的检验和发展。A学院7年来的实践表明,他的办学理念和办学方法是可行的。

以上是对A学院的经营方略的一个简单介绍和分析。依靠这个方略,A学院在基本不依靠政府拨款的条件下,实现了学校经济状况的根本性好转和学校的跨越式发展。这对于那些政府拨款明显不足的地方普通高校和没有政府拨款的民办高校尤其重要。如果A学院可以做到,许多类似的学校或许也可以做到。

五、营造有利的公共治理制度环境

A学院的故事对目前的高校公共政策环境提出了两个值得思考的问题。第一,究竟是怎样的制度环境使A学院得以实现跨越式发展?第二,如何营造这样一个环境,使其他地方普通高校也能像A学院那样发展?

促使A学院成功的制度环境的特点是什么?A学院能够成功的一个重要原因是,这个学校长期处于一个由移交形成的权力真空之中,交接双方都没有按规定严格管理这所学校。后来面对A学院的自我奋斗,总后和A市都乐见其成,因而尽可能地给予除经费之外的其他方面的帮助。A学院成功地利用了这两个方面,实现了学校的发展。下面具体分析A学院发展过程中学校与政府的关系。

A学院发展的第一步是修学生宿舍。按规定,凡此类基建项目一定要事先审批。审批内容包括:是否有此需要,经费是否有保障,设计是否符合规划,建筑是否合乎标准等。当时总后的看法是,军队要停止经营性生产,学校已经决定下放,因此没有扩建学生宿舍的必要。此外,总后也没有预算给学校修宿舍。但A学院的计划是,规模发展必须扩建宿舍,可以让建筑公司先垫资修建,然后用学费收入还。总后显然不会批准这样的计划。但A校长坚持学校的学生宿舍年久失修,已经不宜住人,总后不必拨款,所需基建费用由学校自己解决,如果上级不批准这个基建计划,他宁可挂冠而去。最后总后在经费自筹的前提下,批准了这个扩建计划。

其次是招生指标。光有宿舍还不行,还要有招生指标。总后的意见是控制学校原有规模不变,反对“面多了加水,水多了加面”,即要了钱扩大规模,扩大规模后再要钱。A校长看出总后要求控制规模

的一个根本原因是钱,只要学校不向上级要钱,就可以获得招生指标。他回忆道:“只要不向上级要钱,上级就不能限制你。为了养活自己,我只能扩招。否则你给钱。这样规模就突破了。”等到后来学校规模发展的路走通之后,总后不仅认可了其发展,也改变了对“水面关系”的解释。2001年总后领导视察了A学院后指出:“要正确理解总后首长的指示。‘面多了加水,水多了加面’就是让你们把蛋糕做大。”A校长对此有一个理解,他说:“上级控制你是它有难处,只不过没跟你说。上级主管都希望投入最少的钱就能把事做好,取得最大成效。你把事做好,他就会认同你。”果然,对A学院后来连续几年的扩招,总后总是给予积极支持。

第三是专业设置。和所有公立高校一样,A学院的专业设置也要总后批准。批准原则一是尽量不能和军内其他学校的专业重复,二是考虑军内对各专业毕业生的需求。现在学校要下放地方了,学员也不在军内就业了,因此在专业设置上,总后让A学院“因地制宜”。由于学校还没有下放地方,专业设置不必报地方政府批准。相反,A市政府倒很想把A学院的发展纳入地方发展总体规划。为了实现这个设想,A市就得给学校提供条件,如增拨土地、减免建筑规费、增加干部人员编制等。总之,由于这个权力真空,A学院实际上可以自行决定专业设置,可以把招生、就业、专业设置统一考虑。这对A学院从单一的财经专科学校迅速地变成多学科综合性高校,起了极大的作用。

第四是资金使用。资金使用要符合规定,尤其是上级拨给的经费,要专款专用,如基建费、设备费等等,都要报批。例如盖房子,先要批计划,批计划就要问钱从哪里来,财务没钱就不批计划,于是陷入死循环。添置教学、科研设备也是如此,开支超过一定数额要报批,不批不准买。购买还必须通过一定渠道,其他渠道不行。凡此等等,都限制了学校的自主权,削弱了学校的应变能力。由于A学院不向上级要钱,也就无需申请报批。即使报批,也很容易通过。显然由于不依赖政府经费,A学院在经费使用方面也获得了较大的自主权。

实际上,A学院获得的办学自主权远不止以上这些,学校在干部编制与人员编制、财务审批权限、学校资产管理等方面也获得了很大自主权。这些都是其他地方普通高校很难得到的。显然,学校移交造成的管理真空和基本不依赖政府经费这两点,使A学院获得了其他学校难以获得的办学自主权。这些自主权反过来又有力地促进了A学院的成功与

发展。

然而仔细分析 A 学院所获得的这些自主权,你会发现,除招生规模外,其他都是《高等教育法》规定赋予高校的权利^⑩。也就是说,只要严格执行高教法,公立高校的大多数自主权问题就会迎刃而解。也就是说,公立高校的自主权问题不仅仅涉及高教法,还涉及政府对高校的行政管理权力。

法律授予权利和行政管理权力不同,前者指法律授予高校的权利(legal right),后者指政府主管部门对所属高校实行的行政管理权力(administrative authority)。由于政府代表社会管理公立高校,政府对公立高校可以实施行政管理权力。这些权力包括对高校使命、任务、规划、人员、经费、财产等方面的管理权。行政管理权是由所有权或委托代管而产生的,它和政府对于国有企业的管理权力一样,和公司制中董事会对公司的管理没有根本的不同。但如我们所见,主要阻碍公立高校发挥其自主权的,不是高教法所确定的法律权利,而是政府的行政管理权力。它使得公立高校成了政府的直接行政下属,给政府以自己的意愿管理高校的权力,因此严重地限制了公立高校的办学自主权。

这种限制主要表现在政府与高校之间的行政管理关系不是制度化的,也不受第三种力量的制约。由于政府与学校是上下级关系,是两个互动的利益相关主体,如果又没有第三种力量的介入,政府就很容易利用行政管理权干预学校事务,对地方普通高校尤其如此。例如,通过干部任免权在学校安插政府干部,通过人事编制权力直接插手学校人事安排,通过财政审批权干涉学校预算。有的地方政府甚至要求学校到政府财务部门报销单据,几乎把整个学校财务收归政府,更不要说在其他方面对学校事务的干预了。结果是我们不断地听到这样的故事,来了一个懂教育的明白官,学校就发展了;换了个不懂教育的糊涂官,教育就遭殃了。因此,改善中国公立高校运行环境的第一要务,是规范和限制政府对公立高校的行政管理权力。

公立高校不太可能改变其公有性质,但社会可以改变其对公立高校的管理方式。一个有效方法是,建立介于政府和高校之间的非政府管理机构,把目前的政府与高校之间的两极隶属关系,变成政府、公共管理机构、高校三位一体的高等教育公共治理结构。在这个结构中,政府负责制定本地区高等教育的总体发展规划,并提供经费和其他必需的资源;公共管理机构根据国家法令和政府政策,审批学校大政方针和遴选校长;校长依照高教法及批准的办

学方针与目标管理学校。这种三位一体的管理关系是现代高等教育公共治理制度的基本结构。由于有了非政府机构的介入,政府不能再直接管理学校,就大大地减少了政府利用行政管理权干预学校管理事务的可能。总之,通过建立现代高等教育公共治理结构,使高校外部管理环境制度化,将有利于学校的健康发展。

从 A 学院这个案例来看,只要最大限度地保护高教法赋予高校的权利,像 A 学院这样的学校就可以顺利发展。A 校长感叹道:“关于与政府的关系,我最需要的就是能够得到高教法赋予我的权利。过去几年里,我是自己为自己落实高教法。只要落实高教法,我们就能发展。”这是一个简单而朴实的结论。因此,在建立现代高等教育公共治理结构的过程中,要特别注意调节高教法赋予高校的权利和行政管理权之间的关系,并对相关工作程序作出明确规定,尤其应当使公立高校得到高教法赋予的权利。同时也应当明确,由于公立高校占用公共资源较多,因此比民办高校要负更多的社会责任,在办学自主权方面会比民办高校受到更多的限制。

A 学院获得较多办学自主权的另一个主要原因是,它基本不依赖政府经费,政府拨款的比例不到 10%。也就是说,弱化政府行政管理权力的另一途径是减少对公共资源的依赖。如果把政府经费在高校年度预算中的比例称作“公立化程度”,把学校自筹经费比例称为“私立化程度”的话,我们会发现,政府行政影响力与公立化程度正相关,与私立化程度负相关。换言之,高校对不同资源的依赖关系对高校自主权有重大影响。

关注公立学校对不同资源的依赖关系,特别是对政府资源的依赖程度,是因为自 20 世纪 80 年代以来,欧美许多国家的公立高校出现了一个“私立化”过程。公立高校私立化是当前国际高等教育发展的一个重要趋势,非常值得注意。2002 年,美国一所公立大学的校长指出,由于政府经费在该校预算中的比例从 20 世纪六七十年代的 60% 以上下降到 2001 年的 23%,该校经历了一个“私立化过程”(process of privatization)。在这个过程中,该大学的组织与管理都发生了很多重大改变。克拉克在对欧洲创新型大学的案例研究中也发现了这个变化。他指出,创新型大学的一个主要特点是减少了对政府经费的依赖,积极开拓其他资源,使经费来源多元化。这使得大学变得积极主动,更加自我引导,自我依赖,独立自主,因此变得更加接近非营利的私立大学。^⑪在中国高校的发展中,我们也看到了这个变

化。大多数高校的经费中,政府经费比例明显下降,从20世纪80年代的60%-80%,降到现在的30%-60%。A学院只有9.4%,这使得它的管理模式发生了根本性转变。一位参观者曾深刻地指出:“A学院实际上是以民办方式经营公办大学。”

造成公立学校私立化的基本原因是,在高等教育规模扩大过程中,政府经费支持不可能同比增长。其绝对经费投入量会增加,但资助强度会下降,由此造成高校资源依赖关系的改变,结果是“公立高校私立化”。

如果这个趋势不可避免,对A学院这样的学校的案例研究就具有特别重要的意义。因为这个变化不仅将深刻影响政府与高校间的关系,也将深刻地影响未来公立高校的组织与管理,性质与功能。上面我们看到,经费依赖关系的改变已经怎样深刻地影响了A学院的组织与管理,影响了它的性质与功能。关于资源依赖关系的变化将如何改变学校组织和管理问题的理论探讨,已经超出了本文的范围。

总之,营造有利的公共治理制度环境,可以从政府和学校两个方面来努力。一是建立现代高等教育公共治理结构,注意调节高教法赋予高校的权利和行政管理权之间的关系,并对相关关系和工作程序作出明确规定,促使高校外部管理环境制度化。二是减少高校对政府资金的依赖,改变学校的资源依赖结构,通过学校资金来源多样化来争取更大的办学自主权。

六、讨 论

如前所述,A学院1997年至2003年间的发展战略可以归纳为三点:一是以规模效益为核心的学校发展战略,通过规模发展解决经费问题,发展新专业、扩大教师队伍、改善办学条件、狠抓学生就业能力培养,保证了学校规模效益战略的成功。二是在全校范围内强调经营和成本意识,实行全方位的增收节支,最终培养了一个有经营意识和成本意识的组织。三是积极与地方政府合作,建立政府与学校之间的积极合作互利关系,不提政府力所不能及的要求,让政府做力所能及的事。由于学校减少了对政府经费的依赖,以及积极地和政府合作的态度,扩大了学校的办学自主权,很好地改善了学校办学的公共制度环境。这个发展战略的效果是令人鼓舞的,但也有三个相关问题值得讨论。

第一是政府资金投入不足的问题

A学院的确是在公共资金很少的条件下获得了发展,但这个结论不应当成为政府减轻甚至放弃自己对公立高校经费责任的理由。如前所述,A市政府不仅通过低价拨给土地和规费减免大大降低了A学院的基建成本,还在招生、计划、编制等方面给A学院创造了很多有利条件,使A学院获得了空前的办学自主权。这些都极大地帮助了A学院的发展。

但也应当看到,由于A学院是公办高校,只能按公立高校标准收费(生均4000元至4500元),不能像同类私立高校那样收取较高学费(生均6000元至8000元)。按A学院的学生规模,这个学费收入的差距是相当大的。公立高校的学费之所以低于私立高校,是因为公立学校除学费收入外还有政府经费投入,但A学院几乎没有得到政府拨款。既缺少公共经费投入又只能按公立学校标准收费,这对A学院的发展产生了实质性的影响。从表1可以看出,由于经费短缺,A学院不得不首先把有限的经费用于基本建设,直到2002年后才开始对教学作较大投入,到2004年各部门经费仍然十分紧张。这种经费短缺状况无疑会影响学校工作和教学质量改进。可以想象,如果A学院同时也获得了相应的公共拨款,其发展会比现在好得多,尤其是在教学设备设施投入和教学质量改进方面。

第二是组织急剧扩张所带来的管理问题

A学院在短短7年间从一个只有1400多名学生的小学校发展成为一个拥有20000多名学生的大学校。这种组织扩张速度不可能不对学校的组织模式和管理模式产生重大影响,迫使A学院转变原有组织与管理模式,以适应新的发展,包括由于功能增加而引起的组织管理复杂性问题,建设新型组织文化问题,大量人员进入组织而引起组织的融合问题,探索与规模相适应的管理模式问题等等。

反观历史,1997年至2003年是A学院发展的“黄金时代”。此时学校规模为20000多人,学校发展方向明确、班子团结、队伍齐心,发展顺利。从2003年下半年起,学校开始面临双重组织挑战。一是学校下放地方,并与其他3所高校合并,其中包括两所规模较大,办学历史较长的学校。二是合并使学校规模进一步扩大,在校生从2003年的20000余人扩大到2004年的近30000人,原有的管理模式不再适应新的办学规模。在这个激烈变化的过程中,A学院本应及时调整原有的组织和管理模式以适应巨大的组织变化,但不幸的是,这些调整还没来得及发生,合并学校之间就发生了严重的组织文化冲突,形成所谓的“高校合并综合症”,并引起了教师和学生

生的多次骚动。

应当指出,自 1999 年以来,高校规模扩大与多校合并在很多高校里都引起了类似的组织管理问题,因此 A 学院进发“高校合并综合症”并不令人奇怪。但是,能否正确认识这种现象并采取相应应对措施十分关键。组织生命周期理论可以为理解这类问题提供一些思路。表 3 简要地显示了这个理论的基本要点。^⑭

表 3 组织生命周期理论的基本要点

特征	创业阶段非行政机构化	聚合阶段前行政机构化	规范化阶段行政机构化	协作阶段强行政机构化
结构	非正规的,一人全权指挥	基本正规的,有一些程序	规范化的程序,劳动分工,增设职能专家	行政式机构内部的团队工作,小企业似的思维
产品与服务	单一产品或服务	以一个产品为主,有一些变异	形成系列产品或服务	多个产品与服务系列
报酬与控制系统	人治的,家长式的	人治的,但强调对组织成功所作的贡献	非人格化的,通过规范化的制度	广泛多面的,与产品或部门的情形相适应
创新力量	作为所有者兼管理者的个人	管理者和一般员工	独立的创新小组	制度化的研究开发部门
目标	生存	成长	内部的问题和扩张	声望,完善的组织
高层管理风格	个人主义的,创业的	超凡魅力的,方向指引	控制下的授权	团队式,抨击行政式机构

资料来源:查理德·达夫特著,王凤彬等译,《组织理论与设计》(第七版),清华大学出版社 2001 年版,第 331 页。

根据该理论,组织在从小变大,从简单到复杂的演变过程中,像虫蛹化蝶一样,要经历一系列蜕变。每一次蜕变都导致原有组织与管理形态的某种彻底改变,因此每一次蜕变对该组织来说既是一次机会,也是一场危机。成功蜕变的组织将继续成长壮大,而蜕变失败的组织将会陷入停滞、僵化,甚至消亡。

据此观察 A 学院的发展,似乎可以认为,在 1997 - 2003 年的 7 年里,A 学院较好地完成了第一次和第二次组织蜕变,即创业阶段和聚合阶段。但 2004 年以来的组织危机表明,该校即将进入第三个发展阶段(规范化阶段)。这个阶段的中心任务是,根据 A 学院已是一个大型的多校园系统的现实,建立适合的规范化管理体系,并通过系统提高专

业化管理水平来促进组织的进一步发展,提高学校的组织与管理效率。能否认识和处理好这些问题,是该校能否进一步发展的关键。

第三是领导风格转型问题

如前所述,A 学院 7 年来的发展深受 A 校长的影响。在他的领导下,学校成功地度过生存危机,并获得了较快的发展。A 校长是一个富于想象力、意志坚定、行事果断的人。但他的领导风格是主要依靠个人权威。更有意思的是,在我们的案例研究中发现,这种主要依赖个人权威的领导模式相当普遍,所有 7 所学校都可以发现一位影响甚大的“领袖人物”。这似乎成了我们所研究的自主创新型高校所共有的一个组织特征。克拉克在对欧洲自主创新型高校的研究中也发现了类似的组织特征。如果个人权威式领导风格确实是创新型高校的一个基本特征,这个发现对理解此类学校的领导风格就十分重要。按照组织生命周期理论,这种以个人权威为主的领导风格在组织发展的前几个阶段是必要的、合理的。但同样重要的是,依据该理论,在组织进入大规模常规发展阶段之后,这种以个人权威为主的领导风格应当让位于非人格的规范化科层领导模式。如果这个分析符合事实的话,它将有助于人们认识个人权威领导模式在组织发展的过程中的必然性和历史性,从而把不同的领导风格与组织发展的不同阶段相联系,根据组织发展的不同阶段,采用不同的领导模式,以取代一味寻求民主型领导的简单思维模式。

总之,“没钱如何办好学校”是当前中国高等教育乃至世界高等教育面临的一个共同难题。A 学院案例的价值在于它较好地解决了这个难题。这不仅鼓励其他学校共同解决公共经费不足的问题,还可以提供一些解决问题的思路和方法。

最后应当指出,天下没有两片完全相同的树叶,世上也不存在两个完全相同的组织。因此,研究学习管理案例的正确方法不是简单复制,而是寻求理解和启发,然后根据自己的情况,思考如何解决好手中的问题。

(这篇报告在研究与写作过程中得到了 A 校长和 A 学院科研处处长的大力支持,他们不仅为本文提供了所有该校的基础数据,还审读了最后文稿,特此表示感谢。A 学院的许多同事在调查过程中亦给予了很多帮助,华中科技大学教育科学研究院院校研究所的同事们对论文提出了很多意见与建议,在此一并致谢。)

注释:

例如,教育部原来直属的36所高校的经费来源,大体是政府拨款占1/3、学费占1/3、科研经费占1/3。有些学校的科研经费可以超过1/3。如哈尔滨工业大学2003年的科研经费达8.78亿元(其国防项目2.76亿元、民品科研5.77亿元、基金项目0.25亿元),估计该校总科研经费占当年学校总经费的45%以上(资料来源:该校布告栏)。

其他6所学校是:临沂师范学院(公立),大连大学(公办),华中科技大学武昌分校(民办二级学院),西安欧亚学院(民办),黑龙江东亚职业学院(民办),湖南涉外经济学院(民办)。

2002年7月A校长谈话记录。

学校当年留下的所有建筑,除一栋六层办公楼和部分宿舍外,已经大部分被拆除,因此原来的固定资产所剩无几。此外,本文的财务数字均指原值,即某一资产形成时实际投入的货币当量价值,而不是现值,即该资产现在的市场价格。按原值,2003年该校固定资产总值为4.42亿元;但按2003年的一个评估,该校固定资产现值超过11亿元,多出的部分为市场升值所致。

尽管人们普遍关心扩招后高校毕业生的就业率,但目前既没有关于毕业生就业的合理定义,也没有一种方法可以保证统计数据的可靠性。A学院报告说,其毕业生就业率超过95%。但由于以上两个理由,这个数据的含义并不明确,因此不足为据。

由于这些培训不属于正规的教学内容,因此学校可以对这些培训收费。此外,这些培训的对象还包括校外人员。

根据2004年9月9日《中国教育报》刊载的一个调查,全国高校教师平均年收入为2.3万元。

据我所知,相当多的学校说它们的后勤是盈利的,是因为没有把后勤占用学校固定资产折旧计算在内。如果

扣除折旧,就立刻出现亏损。

由于中国高校的物价按规定要经过地方物价局的审定,因此不太可能出现学校利用后勤垄断实施垄断价格。实际的情况通常是,学校后勤的物价在当地市场标准价格上下小幅浮动。

此类住房只有房产证,没有土地证,因此房价中不包括土地费用。

⑪ 这段分析得到华中科技大学副校长兼华中科技大学武昌分校副董事长冯向东教授的启发,特此致谢。

⑫ 参见《中华人民共和国高等教育法》第四章“高等学校的组织与活动”。

⑬ 伯顿·克拉克2003年5月7日就“entrepreneurialism”一词的含义致信赵炬明。克拉克写道:“The university then depends less on state sponsorship; it becomes located in a third sector, the nonprofit organization, between public, state organization and business organization. Private universities are naturally in this sector, and as state-led universities diversify their sources of income, they take a hybrid form in which they are mainly self-led, standing principally on their own feet, more autonomous in a proactive fashion.”

⑭ 此处分析得益于与计斌的讨论,特此致谢。

参考文献:

- [1] 赵炬明. 美国院校研究发展述评(上、下)[J]. 高等教育研究,2003,(3-4).
- [2][3] 伯顿·克拉克. 建立创业型大学[M]. 北京:人民教育出版社,2004. 序言.
- [4] 伯顿·克拉克. 我的学术生涯(上、下)[J]. 现代大学教育,2002,(6),2003,(1).
- [5] 张友棠. 大学二级财务监控研究[M]. 武汉:武汉理工大学出版社,2004.

(本文责任编辑 曾 伟)